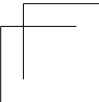
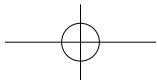
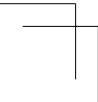
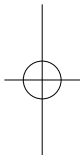
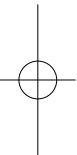
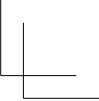
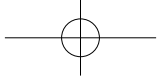
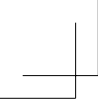
看護師長のための

目標管理

病棟の成果と
スタッフの成長が見える運用法

河野秀一

メヂカルフレンド社

はじめに

目標管理は、そのしくみと特徴さえ理解できれば、決して難しいものではありません。しかし、私が病院の研修などで現場の看護師長さんとお会いすると、「目標管理について悩んでいる」という声を多く耳にします。詳しく聞かせていただくと、これまでなんとなく実施してきたから、修正もせずこれまでどおりに続けているというケースが多いことに気づきました。

目標管理について、「導入当時は研修があったけど、その後は研修がされていない……」そんな病院も多いようです。よくわからないまま、でもやらなければならないから続けているというのが現状と思われます。すなわち、多くの師長は必ずしも目標管理の本質を理解できていない、または誤解しているのではないかと思います。目標管理をよく理解している管理者もおりますが、そのような管理者は少数派で、多くは研修不足・理解不足のまま、どこが正しくてどこが間違っているのかがわからないまま、毎年目標管理を続けてきたのではないでしょうか。

以前、目標管理の講義前に「聞きたいことや質問はありますか？」というアンケートを取っていたことがあります。この問いかけに対して、「目標の立て方が難しい」「評価が難しい」ということだけでなく、「面接が難しい」「どう指導してよいかわからない」という、目標管理本来の枠を超えた、「マネジメント」「リーダーシップ」「コミュニケーション」にかかわる質問も多く寄せられました。目標管理では、それだけ管理にかかわるさまざまな知識とスキルを必要とするのです。別の見方をすれば、目標管理には、看護管理に必要なものが凝縮されているといえます。そう考えると、目標管理が難し

いのではなく、「看護管理」が難しいと感じているだけかもしれません。

私は、数年前から、いくつかの病院において目標管理についての看護師長支援サービスを実施しています。看護部にお邪魔し、私が師長と一人につき 30 分程度面談し、師長やスタッフが立てた目標について個別にアドバイスを行うというものです。師長が講義や研修を受けて目標管理の理論がわかったとしても、スタッフが実際に立ててきた目標を目の前にすると、必ずしもうまく指導できていないのが実態です。個別にどこがよいのか悪いのか、どう変えたらよいのかを説明すると、腹に落ちるようです。研修で学んだ内容を自分の部署のスタッフのケースに置き換えようにも、そのポイントがわからない。しかし、私がポイントを指導することで、学んだ知識がつながっていきます。そして、以降は皆、ご自分でスタッフを上手に指導されていきます。

目標管理は、「目標を設定し、その達成度を評価する」という極めてシンプルで論理的な制度です。そのシンプルな制度を難しくしているものは何なのでしょうか。「目標管理は難しい」と頭から制度のせいにしてはいないでしょうか。制度は、「道具」にすぎません。自分たちが使う道具であれば、道具のことをよく知ったうえで、使いやすく改良したり、使い方のルールをつくったり、手順書や取扱説明書、マニュアルをつくればよいはずです。基準・手順書やマニュアルは、看護部内でよく作成しているはずです。しかし、目標管理についてはどうでしょう。「難しいもの」として手をつけていないのではないでしょうか。ましていわんや、院内ルールやマニュアル作成まで実施している医療機関はごくごく少数派です。すなわち、

まだ目標管理をよく理解しておらず、「自分のもの」にできていない、使いこなしていないように見えます。

本書は、目標管理の「取扱説明書」をイメージして書きました。前著『モチベーションアップの目標管理　看護マネジメントが変わる』は、目標管理の基本的な考え方や面接事例を取りあげ、各方面から高い評価をいただきました。本書は、その第二弾として、目標管理の各場面で、こんなときにどうしたらよいかわからないから知りたいという声や質問を現場から集め、Q&A方式で書かせていただきました。収載した質問は、現場でよく聞かれるものばかりですので、皆様のお役に立つものと信じています。

これまで、私は多くの病院に行き、多くの目標管理シートを拝見してきました。それらは、どれひとつとして同じものはありません。目標管理という同じことを実施しているにもかかわらず書式が違うのです。その運用には、それぞれの病院でのルールづくりや説明書が必要です。本書を、その一助としてご活用いただけることを期待します。

最後になりましたが、この書籍を企画いただき、出版まで大変お世話になりましたメヂカルフレンド社の高橋克郎さんに心より感謝を申し上げます。

2013年5月
河野　秀一

I 目標管理制度

CONTENTS

Ⅱ 目標設定

Ⅲ 中間面接・達成支援

評価

評価の基本　110

評価方法　116

評価面接・フィードバック　124

評価スキル　132

面接・指導

運用ツール一覧

装丁・本文デザイン　細山田デザイン事務所

CONTENTS

I

目標管理制度

意義・目的

→ **制度の理解**

Q1 目標管理の意義とはなんでしょうか

当院では、数年前から目標管理を導入しています。しかし、師長として運用している側にある自分自身が目標管理の意義を感じることができず、「以前からやっているから今年もやる」という程度の理解しかしておりません。そのため、スタッフにもうまく意義を伝えることができず、スタッフの納得感が得られません。目標管理の意義とはいったいなんでしょうか。そして、スタッフの納得感を得るためには、どのように説明したらよいでしょうか。

A1 「スタッフが成長し、病院が発展していくこと」に目標管理の意義があります

目標管理は誰のため？　何のため？

目標管理は、本来、マネジメントツールであり、育成ツールです。すなわち、管理者が病棟を運営していくうえでの「道具」であるといえます。管理者が使う道具である以上、その道具の意義、目的、内容については、十分に理解をしておかなければなりません。

では、誰のために、何のために目標管理はあるのでしょうか。

病院経営者にとっての目標管理は、経営ビジョンを職員一人ひとりに伝えることのできる経営管理ツールの側面があります。目標管理では、当年度の病院目標が看護部門に下りてきて、さらに各看護単位に下りていきます。そして、最後にはスタッフまで到達します。これを受けて目標管理を実施していきます。 すなわち、スタッフが目標を達成すれば看護単位の目標が達成され、看護単位の目標が達成されれば看護部門の目標が達成されます。そして、各部門目標の達成は、病院目標の達成につながります。いわゆる目標の連鎖・ブレイクダウン（図1-1）が行われることによって、全職員と病院がひとつの方向に向かって動いていきます。皆のベクトルを合わせ、この流れをつくり出したいのです。

目標管理は「成果」を上げるため

では、師長などの現場の管理者にとって、目標管理は何のためにあるのかを確認しましょう。看護管理者にとっての目標管理は、与えられた組織・看護単位・役割における「成果」を上げることにほかなりません。各部署の成果は、その上の組織、すなわち看護部門の「成果」につながります。平均在院日数や患者満足度、インシデントレポートの数、褥瘡発生数、残業時間数など、さまざまな「成果」があげられます（図1-2）。成果が、病院経営に貢献していくのです。病棟の成果を上げるのは、もちろん、一人ひとりのスタッフです。すなわち、一人ひとりのスタッフの成果が病棟の成果につながり、看護部の成果となり、病院経営に寄与するのです。

目標管理でスタッフを育成する

管理者にとってもうひとつ「何のために」があります。それは、「スタッフ育成のため」です。「少し難しいレベルの目標＝ストレッチ目標」を本人の意志で立てることによって、スタッフはそれを達成しようと能力を習得し、発揮しようとします。本人にとっての「ストレッチ目標」を師長とともに設定し、実行することによって、スタッフが伸びるのです。

しかし、ストレッチ目標のレベル設定は、本人だけで行うには少々難しい面があり、誰もが簡単に本人にとって「少し難しいレベル」を設定できるわけではありません。そこで、第三者である師長が客観的にスタッフ本人の能力を確認し、本人のキャリアビジョンを見据えながらアドバイスを行うことが有効なのです。実際、筆者が訪問させていただいた病院の師長には、目標管理をうま

図1-1　目標の連鎖・ブレイクダウン

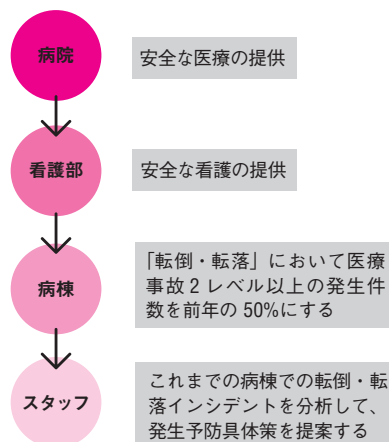



図1-2　看護部における主な成果指標

- 平均在院日数
- 救急入院患者数
- 病床稼働率
- 褥瘡新規発生率
- インシデント発生件数
- 転倒転落患者数
- 患者満足度
- 職員満足度
- 超過勤務時間数
- 月平均年休取得日数
- 消耗材料使用金額
- 退院指導件数

く使い、スタッフ育成に生かしているケースがたくさんあります。師長の工夫と努力次第で、スタッフ育成の強い味方になってくれるのが、目標管理制度なのです。

このように、スタッフが成長して、病院が発展していくことに、目標管理制度の意義があるといってよいでしょう。そのために、病院の目標とスタッフの目標を統合しマネジメントしていくことが、病棟の成果を上げ、スタッフを育てる師長の役割として求められます。

→ 管理者のメリット

Q2 管理者にとって、目標管理制度は どのようなメリットがあるのでしょうか

師長としてさまざまな管理業務を行うなかで、さらに目標管理を実施することへの疑問と違和感があります。管理業務の負担が増すだけだと感じますし、そもそも看護職に成果を求めるのはそぐわないと思うのですが、目標管理制度は管理者にとってどのようなメリットがあるのでしょうか。

A2 管理者こそ、目標管理を使いこなすと管理が楽になります

管理者には組織としての成果、業績が求められている

管理者自身が目標管理に違和感を覚えるという状態は、制度の理解不足と言わざるを得ません。病院の資源は「人」です。**組織を任された管理者には、病院から預かった人的資源をいかに活性化し、成果を上げるかが求められます。**それには、人を育てるほかありません。人材育成は、管理者として病院から課せられた最大の責務といっても過言ではないでしょう。スタッフを育成しながら、その資源を活用して、管理職が組織の成果、業績を生み出していくのです。

巨額の人件費を預かり病棟を経営する看護師長

看護師長は、病棟を経営しているのです（図1-3）。30人あまりのスタッフを預かり、医療材料や設備を使いながら、看護ケアを提供することによって医業収入を得ているのです。人材などの経営資源からみなさんのマネジメントによって、アウトプット、すなわち成果を生み出すのです。マネジメントの巧拙に

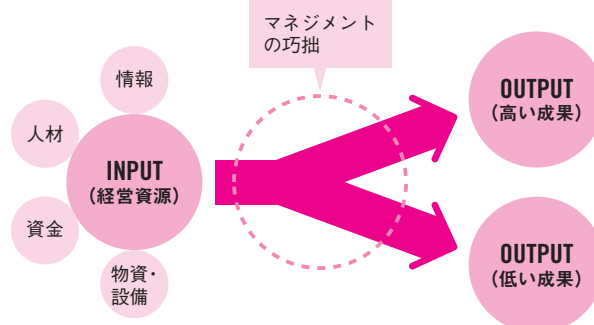
よって、高い成果が出ることもあれば、低い成果が出ることもあります。すべては、管理者のマネジメント次第なのです。目標管理制度は、その成果を生み出すためのマネジメントツールのひとつであり、病院がそのツールを用意してくれていると考えましょう。

看護職の育成にはラダー評価がありますが、いくらラダー評価を実施することで看護職の能力が高まっても、病院経営に直接関与はしてきません。単に、経営資源の価値が高まったにすぎないということです。その資源を活用して管理者がマネジメントしないと、成果には結びつかないということです。その役割を管理者の方々は担っているというわけです。

医業収入の約半分は、人件費に投入されています。病棟にスタッフが30人いて、仮に年収350万円の看護師ばかりだとしても、それだけで約1億円の人件費を病院は師長に預けているのです。1億円を預かった師長は、スタッフを活用してそれ以上の成果を上げることが求められるのは当然です。それ相応の責任と覚悟が必要なのです。だから、師長はマネジメント、特に、人的資源管理を学ばなければならないのです。

欠点まで理解して使いこなす

目標管理制度は、マネジメントをサポートしてくれる便利な道具です。病院からその道具を与えられたわけですから、活用しないと意味がありません。もちろん、目標管理には「短期的な目標に偏る」とか「目標に掲げたこと以外のことには手を出そうとしなくなる」などのいくつかの欠点があります。管理者

図1-3　経営とマネジメント

は、その欠点もあわせて理解し、欠点を補うような工夫をすることが求められます。短期的な目標に偏ることが気になるのであれば、キャリア開発の観点から、3年後のビジョンを立てさせてもよいでしょう（→Q❼）。また、「目標に掲げたこと以外」での成果についても、何らかの形で評価していくしくみ（→Q㊽）を付け加えていけば、目標以外に手を出さなくなるという懸念がなくせます。

→ スタッフへの説明

Q❸ スタッフに前向きに取り組んでもらうために目標管理制度の意義についてどのように説明するとよいでしょうか

目標管理制度の意義をスタッフがあまり理解しているとは思えません。スタッフの理解が進み、積極的に取り組んでもらうには、どのように説明したらよいでしょうか。

A❸ 「専門職としてのあなたのキャリアを育成するために重要なもの」と伝えるとよいでしょう

スタッフにとっての目標管理制度とは

病院や看護部が目標管理制度を導入しているのには、ねらいがあります。特に看護部の場合は、「スタッフの育成」に使うという理由がメインでしょう。スタッフの育成に有効だから導入しているのです。

それでは、スタッフにとっての目標管理はどうでしょうか。裏返して考えてみると答えが出てきます。スタッフにとっての目標管理は、「キャリアを伸ばしてくれるもの」といえると思います。

目標管理シートを記入するような事務的な作業は面倒くさいなあと思っているスタッフは多いものです。なかには、師長に言われ仕方なく目標を立てているというスタッフもいるでしょう。スタッフがこのような思いのまま目標管理を進めますと、当然うまく機能しません。師長からのしっかりとした説明が必要です。

目標管理制度の「AND SELF-CONTROL」

改めて、目標管理制度について確認しましょう。目標管理を英語で表すと、Management By Objectives and Self-Control。実は、後半の「and Self-Control」部分が省略され「目標による管理」と訳されて日本で普及しました。短縮し、MBOと表されるのもその名残でしょう。しかし、省略された「and Self-Control」こそ、目標管理の本質を表しているのです。

目標管理は「自分が主体的に立てた目標は、がんばって達成しようとする」という人間の心理を活用しています。**職務遂行を本人の自主性に任せることで、主体性が発揮され、結果として大きな成果が得られると期待したもの**です。すなわち、目標は本人が納得して自主的に立てるのであって、上司からの命令とか、言われて立てるのではないということです。ここを間違えると、上司から言われていやいや立てる「単なるノルマ管理」になってしまい、結果としてスタッフに「やらされ感」を与えてしまいます。

目標管理は「自分のキャリアを開発し、伸ばしてくれる道具」

目標管理の目標は、自分の目標です。そして、スタッフにとっての目標管理とは、自分がやりたい看護を目標に掲げ、思いきり取り組むことができる制度といえます。自分の得意な分野、興味のあることを目標に掲げることは自然な姿です。スタッフにとっては、「**自分のキャリアを開発し、伸ばしてくれる道具**」が目標管理といえるでしょう。専門職者である看護師が、自分のキャリアについて無関心なはずはありません。目標管理は、スタッフがプロフェッショナルになりたい、スペシャリストになりたいという夢を叶えるにあたってのサポーターでもあるのです。

目標管理制度があるということは、病院がスタッフのキャリア開発に取り組んでいるということを表します。病院がキャリア開発のための制度を準備して

目標管理制度（MBO）とは

Management **B**y **O**bjectives and Self-Control

ピータードラッカーが提唱した組織のマネジメント手法

職務遂行を本人の自主性に任せる
→主体性を発揮（命令・言われてやるのではない）
→結果として大きな成果が得られる

いるのですから、管理者である師長は、スタッフが真剣に取り組んで自らを成長させるサポートをしなければなりません。師長は、この目標管理の趣旨、特徴を十分理解し、スタッフに伝え、的確に運用する義務があるのです。

師長は繰り返し目標管理の教育を！

繰り返し、繰り返しスタッフに伝えないことには、目標管理の意義は組織に浸透しません。人は、わかっているようで実はあまりわかっていないというケースが多いのです。

ディズニーランドのカストーディアルキャスト（＝清掃係）の事例をご紹介しましょう。「清掃係＝ゴミ拾い」というイメージから、はじめは、人気がなく応募者が少なかったといいます。しかし、清掃係は、入場者と一番近くで触れ合える職種でもあります。清掃だけでなく、写真撮影を頼まれたり道案内をしたり、ゲストがステキな思い出をつくれるようにお手伝いをするのが仕事です。拾っているのは夢のかけら、と答えるのは有名な話ですが、入場者の一番間近にいることで、満足を越えた感動を与えるにはどうしたらよいかを、スタッフに考えさせ、実行させています。そのことを代々の管理者が、繰り返し教育し続けることにより、今では人気職種になったそうです。

目標管理も同じです。目標管理がいかにスタッフにとって有意義な制度であるか、活用次第でキャリアを伸ばすことができる制度かを伝え続けることが、管理者の役割なのです。医療機関において、制度の教育は導入直後を除きあまりなされていませんが、実は大切なことであると管理者は認識しなければなりません。新人は毎年入ってきます。また、説明を受けた者も、何年か経てば忘れてしまうものです。管理者は、毎年年度初めの病棟会のときでよいので、目標管理についてしっかりとその意義を説明していきましょう。

目標管理の意義を理解させるポイント

❶「自分のキャリアを開発し、伸ばしてくれる重要なもの」と伝える
❷ 理解が組織全員に浸透するまで、繰り返し教育する
❸ 少なくとも年１回（年度初めなど）に説明会を行う

制度説明会の実施のしかた

スタッフへの制度説明会は、各部署で行うよりも、対象者を集めて看護部全体で実施するとよいでしょう。年度初めに、今年度初めて目標管理を実施することになるスタッフ（たとえば2年目スタッフ、中途入職者）を集めて実施します。

やむを得ず各部署で行うとすれば、病棟会のなかで今年度の部署目標について話す際に時間を設けるとよいでしょう。

①制度説明会の内容

「目標管理制度の基本的な考え方」と「目標設定の方法」が中心となります。目標管理とラダー評価との違い、目標管理シートの書き方などについて、1時間ほどの研修でしっかりと理解させます。

②実施時期

部署目標が示された前後、4月の早い時期が理想的ですが、実際には4月中旬～下旬になるケースが多いようです。

③担当部門

講義は、看護部教育担当部門で実施します。ただし、制度導入からしばらく目標管理についての研修をしていないという場合は、外部講師に講義をしてもらうケースもあります。

④手引き

研修の際（特に各部署で行う場合には）、簡単な手引きがあると有効です。

手引きの内容としては、

①制度概要
②スケジュール
③目標設定
④中間評価（レビュー）
⑤期中異動者の取り扱い
⑥期末レビュー

などがあげられます。

これとは別に、目標設定事例を準備して示すケースもありますが、時と

して渡した事例をそのまま目標として設定してくるスタッフもいるため、注意が必要です。

これら手引き類は、看護部の教育担当部門で作成したものを看護師長が使って説明する形が一般的です。各部署で説明する場合でも、自院ではじめて目標管理を実施する２年目スタッフや中途入職者に対しては、特に制度概要と目標設定について別途時間をとって説明するほうがよいでしょう。質問に対しても丁寧に答え、「自分のための目標管理」というスタンスを意識させましょう。

スタッフ向けの制度説明会で大切なのは、「目標設定の方法」の説明に時間をかけ、どのように目標を立てたらよいのかをしっかり理解をさせることです。制度の理論的なことはもちろん大切ではありますが、「具体的にどうするか」で一番迷うのが、目標設定を行う場面だからです。

memo